



Christophe Pérales (dir.)

Conduire le changement en bibliothèque Vers des organisations apprenantes

Presses de l'enssib

D'autres métiers en bibliothèque universitaire : répondre plus efficacement aux besoins

Silvie Delorme

DOI : 10.4000/books.pressesenssib.3711

Éditeur : Presses de l'enssib

Lieu d'édition : Villeurbanne

Année d'édition : 2015

Date de mise en ligne : 12 décembre 2018

Collection : La Boîte à outils

ISBN électronique : 9782375460672



<http://books.openedition.org>

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2015

Référence électronique

DELORME, Silvie. *D'autres métiers en bibliothèque universitaire : répondre plus efficacement aux besoins*
In : *Conduire le changement en bibliothèque : Vers des organisations apprenantes* [en ligne]. Villeurbanne :
Presses de l'enssib, 2015 (généré le 23 février 2021). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/pressesenssib/3711>>. ISBN : 9782375460672. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.3711>.

Ce document a été généré automatiquement le 23 février 2021.

D'autres métiers en bibliothèque universitaire : répondre plus efficacement aux besoins

Silvie Delorme

Le contexte

Un vide créateur...

- 1 Convaincue de son bien-fondé et enracinée dans un souci d'exhaustivité du savoir remontant au siècle des Lumières, la bibliothèque universitaire a vécu, pendant plusieurs siècles, pour constituer des collections et accumuler le savoir. Celui-ci était sa raison d'être, sa fierté, la preuve tangible de sa valeur. Ses bibliothécaires, à l'origine reconnus et nommés pour leurs connaissances et leur grande culture sont devenus au fil du temps et de l'évolution de la formation en bibliothéconomie, des spécialistes du contenant et des supports, de l'accès à l'information et des technologies. Emprisonnés dans ce carcan matériel complexe et toujours en évolution, ils y ont vu leur nouvelle mission et ont perdu le lien primordial avec le savoir et les contenus ainsi que leur *leadership*. Le vide ainsi créé a permis une appropriation de ce rôle par l'entreprise privée.
- 2 Cette dérive se trouve aujourd'hui exacerbée par la prévalence des technologies dans la société et la présence dans le milieu de l'information de grands acteurs tels Google ou Amazon qui ont facilité l'accès direct aux œuvres pour tous les publics. Par conséquent, ces acteurs ont eu un impact sur les attentes et les habitudes de recherche des publics, la spécificité et le rôle des bibliothécaires, ainsi que sur la raison d'être des bibliothèques.

Le milieu universitaire

- 3 Si le milieu de l'information vit des transformations importantes depuis plusieurs années, transformations qui ont un impact sur les bibliothèques universitaires, il en va de même des institutions dont elles relèvent qui sont également confrontées à de profonds bouleversements :
- tendance à reconsidérer le rôle historique des universités comme institutions de savoir préoccupées de recherche fondamentale : les universités sont de plus en plus perçues et vécues comme des partenaires du développement économique, visant à former une main-d'œuvre qualifiée pour la société et l'entreprise ;
 - difficultés de financement et implication de plus en plus importante de l'entreprise privée dans les différentes activités de l'université ;
 - mondialisation et course au nombre d'étudiants, clientélisme ;
 - impératif économique (rentabilité, reddition de comptes...) influant de plus en plus sur l'organisation et la gestion d'une institution gouvernée jusqu'alors selon les principes de la collégialité ;
 - technologies et diffusion du savoir à portée de tous impliquant un impact majeur sur l'enseignement, les modes d'apprentissage et l'utilisation des infrastructures physiques.

Les bibliothèques universitaires : redevenir des lieux savants

- 4 Ces transformations sans précédent de l'environnement documentaire, technologique et social actuel imposent un changement majeur de paradigme stratégique pour les bibliothèques universitaires... et les bibliothécaires : de gestionnaires de collections, les bibliothèques doivent axer leurs actions sur leur objectif ultime, à savoir leurs publics, la diffusion du savoir, l'accompagnement de la recherche et de l'enseignement.
- 5 Les bibliothèques doivent s'inscrire et s'intégrer au cœur même de la mission d'enseignement et de recherche des universités, s'arrimer aux pratiques actuelles des chercheurs, professeurs et étudiants. Pour ce faire, elles doivent modifier et adapter les fonctions de bibliothécaire aux nouvelles réalités, s'ouvrir à l'interdisciplinarité et intégrer à leurs équipes divers spécialistes aux formations complémentaires de celle des bibliothécaires, ceux-ci reprenant ainsi, de plein droit, leur rôle savant. Afin de camper la réflexion sur ces nouveaux métiers, il importe d'identifier quelques grandes tendances qui moduleront la nature et l'offre de service des bibliothèques universitaires.

Les grandes tendances

- 6 L'Education Advisory Board de Washington (2011)¹, expose les principaux facteurs à prendre en compte afin de redéfinir le rôle et les services des bibliothèques universitaires. Plusieurs d'entre elles ont collaboré à cette étude majeure qui a été reprise par de nombreuses bibliothèques universitaires tant américaines que canadiennes dans leur réflexion stratégique pour les années suivantes.
- 7 Même s'il est admis depuis l'apparition de l'Internet que le paysage informationnel est en constante transformation et risque de mener les bibliothèques à l'obsolescence, le

mérite et le succès de cette étude consistent probablement à définir des solutions concrètes aux problématiques identifiées. Le propos n'est pas nouveau : le rôle traditionnel de la bibliothèque à titre de dépôt de livres n'est plus... mais il y a urgence ! Adoptant une perspective résolument économiste, l'étude met en lumière quelques éléments majeurs sur lesquels axer les transformations.

Encadré. L'Education Advisory Board de Washington : points principaux

1. La diminution rapide de la taille des collections : la valeur des ressources physiques diminuant, même les bibliothèques les plus riches abandonnent la course et se concentrent sur l'accès à l'information scientifique et technique (IST) plutôt que sur la propriété des documents.

2. Les mesures traditionnelles de l'activité des services échouent à rendre compte de la valeur de la mission académique de la bibliothèque. Le nombre de prêts, le nombre de documents dans les collections n'expriment plus la réalité scientifique de l'équipement bibliothèque. De nouvelles mesures doivent être développées qui intègrent les notions de réussite académique, *graduation* et *réention* (Dans le contexte nord-américain, *réention* implique un ensemble de mesures d'appui aux étudiants mises en place par l'université afin de les favoriser la poursuite de leurs études, d'éviter les « décrochages » et de leur permettre d'obtenir leur diplôme dans les délais les plus efficaces). des étudiants, la productivité des professeurs et chercheurs, et le soutien à l'enseignement.

3. La hausse constante des coûts d'abonnement aux périodiques implique la recherche de nouveaux modèles de diffusion de la communication savante. Les produits offerts par les grands éditeurs privés ne correspondent plus aux besoins des bibliothèques universitaires qui y voient une perte de leur liberté de choix. L'accès libre et la création de dépôts institutionnels constituent des pistes de solution mises en place par de nombreuses bibliothèques.

4. Des alternatives à la bibliothèque universitaire se développent : des entreprises privées telles Google ou Amazon, ou à but non-lucratif telles HathiTrust ou Wikipedia constituent pour les publics des sources d'information extérieures à la bibliothèque qui sont performantes et très facilement accessibles sans se déplacer.

5. La demande pour les services traditionnels de bibliothèque décline. Très peu d'étudiants ou de professeurs débutent leur recherche en consultant le catalogue ou le portail de la bibliothèque. La circulation des documents, la fréquentation (Du moins à l'époque de l'enquête : depuis, les étudiants ont retrouvé le chemin de la BU, grâce notamment aux réaménagements évoqués au point 7) et l'utilisation des services de références ont dramatiquement chuté au cours des dernières années, déplaçant la mission traditionnelle de la bibliothèque à la périphérie.

6. Les nouveaux usages exigent un accroissement budgétaire ainsi qu'une culture organisationnelle entièrement renouvelée. La bibliothèque d'aujourd'hui est aux prises avec son rôle traditionnel de gestion des publications imprimées et les demandes d'augmentation de services et de ressources numériques... Or, elle ne peut investir indéfiniment dans les deux secteurs.

7. Les espaces de la bibliothèque, lorsqu'ils sont réaménagés au profit des publics, sont envahis pour le travail en groupe, l'étude et la formation.

Les ressources humaines, un enjeu de taille : vers une équipe interdisciplinaire

- 8 Diverses études effectuées par l'Association of Research Libraries² (ARL) aux États-Unis décrivent les transformations importantes au sein des équipes des grandes bibliothèques universitaires nord-américaines.
- 9 Ainsi, *Staffing for the Future, ARL University Library Hiring in 2011* fait état, pour sa part, de l'évolution des postes dans 113 bibliothèques universitaires membres d'ARL (sur un total potentiel de 123 bibliothèques). Les résultats sont parlants :
 - plus de 50 % des emplois offerts en 2011 par les bibliothèques étaient de nouvelles fonctions ou des fonctions remaniées de manière très significatives ;
 - 66 % des fonctions de « spécialistes » (définis comme des emplois non dédiés à la gestion de l'organisation, et qui offrent un support fonctionnel spécialisé – bibliothécaire ou non) étaient de nouveaux postes ou des rôles redéfinis ;
 - près de 50 % des emplois de « spécialistes » nouvellement créés se caractérisaient par une forte proportion de responsabilités liées au numérique ou aux technologies.
- 10 *ARL scenario workforce* (2012) analyse les problématiques liées aux ressources humaines, questionne la formation et les compétences actuelles des bibliothécaires, insiste sur l'importance de diversifier les expertises et d'intégrer les bibliothécaires aux équipes de recherche (*liaison* voire *embedded librarian* – voir l'encadré ci-dessous), et finalement propose diverses pistes d'action pour le futur.

Encadré. Du subject librarian au liaison librarian

Pendant longtemps, le profil de poste le plus répandu pour un bibliothécaire dans les pays anglo-saxons et d'Amérique du Nord était celui de *subject librarian* (« bibliothécaire de référence » au Québec) : un professionnel, titulaire d'une maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information (consécutive à une licence dans n'importe quelle spécialité académique), en charge du développement des collections et de la référence dans le champ du savoir correspondant à sa licence.

Aujourd'hui, ce modèle est progressivement abandonné, ou complété, selon les organisations, par celui du *liaison librarian*, en charge d'un dossier transversal relatif à l'IST – IST : information produite par et pour les chercheurs – (archives ouvertes, données de la recherche, etc.), voire de l'*embedded librarian*, immergé à temps plus ou moins complet dans une équipe de recherche.

L'équipe de la bibliothèque :

- diminution du personnel dans son ensemble (nous sommes en Amérique du Nord) ;
- diminution du personnel en service public posté ;
- besoin d'équipes virtuelles pour des réalisations à distance ;

- composition du personnel modifiée :
 - diminution du personnel non-qualifié ;
 - meilleur métissage des spécialisations diverses ;
- l'autarcie n'est plus envisageable et la collaboration entre services universitaires devient une obligation afin de répondre de manière optimale aux besoins des divers publics.

Le rôle du bibliothécaire :

- toujours nécessaire mais en transformation vers un “*ebrarian*”, enchâssé dans la recherche et l'enseignement à titre de collaborateur dans les équipes de chercheurs et d'enseignants. L'enfermement du bibliothécaire dans la vision traditionnelle de son rôle compromet nettement les actions et le succès de la bibliothèque ;
- développement de nouvelles compétences et habiletés :
 - expertise disciplinaire ;
 - très grande capacité à travailler en équipe et à intégrer des équipes de recherche (“*a broker of deep collaborations with others*”) ;
 - connaissances technologiques (Web de données, etc.) ;
 - connaissance de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur ;
 - sensibilité aux différences culturelles entre usagers d'origines diverses ;
 - entrepreneuriat : créativité, gestion de projet, *leadership*, levée de fonds, gestion du risque ;
- diminution du rôle de formateur, encore important aujourd'hui, mais qui ne constitue pas le futur du bibliothécaire ;
- importance de revoir la formation actuelle dispensée par les écoles de bibliothéconomie qui n'apparaît plus comme adéquate, de réoutiller les professionnels, de créer de nouveaux programmes en information et humanités numériques ;
- pour le recrutement, miser sur le potentiel (attitude, aptitudes) plutôt que sur les années d'expérience ;
- modifier le titre des fonctions pour une meilleure adéquation avec la réalité ;
- créer de nouvelles responsabilités liées au numérique.

Les nouvelles expertises

- 11 Dans ce contexte nouveau, il est impératif de solliciter des expertises autres que bibliothéconomiques : géomaticien, gestionnaire des données brutes de la recherche, spécialiste de la communication, analyste statistique, cadre administratif ayant une formation de niveau universitaire en gestion (planification stratégique, marketing des services, etc.). .

Illustration : l'interdisciplinarité à la bibliothèque de l'université Laval (Québec)

La bibliothèque

- 12 Impliquée dans la réalisation des priorités de l'université Laval, engagée dans la collaboration interuniversitaire tant québécoise que canadienne, soumise aux influences sociales et technologiques actuelles, partie prenante du contexte bibliothéconomique et de l'évolution des grandes bibliothèques de recherche nord-américaines, soucieuse de répondre de manière innovante aux pratiques et besoins de

ses publics, la bibliothèque de l'université Laval (BUL)^{3a}, depuis quelques années déjà, amorcé un redéploiement important de ses ressources humaines.

- 13 Forte d'une tradition axée sur l'expertise disciplinaire, la BUL a souvent associé à son développement des spécialistes de disciplines diverses ou encore des chercheurs. Traditionnellement, plusieurs bibliothécaires de référence étaient régulièrement recrutés auprès d'étudiants en passe d'achever leur maîtrise dans la discipline recherchée. Ces étudiants étaient ensuite formés en bibliothéconomie. Dans un autre registre, c'est d'ailleurs cette écoute des besoins du milieu de la recherche qui est à l'origine de la création du Répertoire des vedettes matières de Laval (RVM)⁴ dans les années 1960 et 1970.
- 14 Dans la foulée de cette tradition d'innovation, à la fin des années 1990, la bibliothèque consolide l'équipe informatique et développe de nombreux projets novateurs (dépôt institutionnel, participation aux premières initiatives de l'*open access*, projets canadiens de numérisation, etc.). Tous projets qui demandaient de nouvelles expertises et l'intégration de personnels parfois peu familiers avec les pratiques bibliothéconomiques et, inversement, pour lesquels les bibliothécaires ne montraient pas nécessairement un intérêt *a priori*.
- 15 Depuis, partie prenante d'un environnement en mutation, la bibliothèque a dû poursuivre et accélérer ce redéploiement des ressources humaines en fonction des nouveaux défis à relever. De nouvelles expertises, extra-bibliothéconomiques, étaient en effet nécessaires en même temps que les bibliothécaires en place devaient développer de nouvelles compétences. Ainsi, des spécialistes et métiers inédits en bibliothèque sont venus enrichir les compétences et les réalisations de l'équipe : chercheur non bibliothécaire détenteur d'un Ph.D⁵ à la tête de la bibliothèque scientifique, cadre administratif, spécialiste de la communication, webmestre, ingénieur TICE, géomaticien, analyste informatique, médiateur culturel, muséologue, spécialiste du Web ou du marketing. En améliorant les services offerts en réponse aux pratiques et besoins des étudiants et chercheurs, l'ajout de ces spécialistes parfois contractuels a permis une meilleure intégration de la bibliothèque et un positionnement stratégique fort au sein de l'université (environnement numérique d'apprentissage, – ENA⁶, service des finances, des ressources humaines, services pédagogiques...), des facultés, des chaires et centres de recherche.

Les difficultés d'intégration à l'équipe

- 16 Malgré une tradition d'accueil de spécialistes à la bibliothèque datant de plusieurs années, la venue de ces nouveaux personnels a pu causer occasionnellement de la résistance de la part de certains bibliothécaires et techniciens en documentation⁷. Ces derniers, parfois plus traditionnels, plus jaloux de leur expertise, ont pu se sentir menacés dans leur spécificité par ces nouveaux employés. Cette situation a pu être génératrice de tensions et mener dans des cas extrêmes au sabotage du travail d'un collègue ou à une mise en cause de ses compétences ou de sa réputation auprès des autres employés de la bibliothèque.
- 17 En contrepartie, pour les nouveaux venus, les bibliothécaires se sont révélés parfois difficiles d'approche, obsédés par le contrôle, rigides, fermés, susceptibles et très conventionnels. Après quelques mois à la bibliothèque, presque tous les nouveaux venus ont exprimé des doutes quant à leur décision de rejoindre l'équipe et le milieu de

la bibliothéconomie : l'adaptation n'était pas facile. Certains ont vécu des moments de découragement plus intenses avant, finalement, de trouver leur place et d'affirmer leur plus-value vis-à-vis des bibliothécaires, qui ont fini par percevoir l'intérêt des expertises portées par les nouveaux agents. Le temps et la persévérance avaient joué en faveur de ces derniers.

La collaboration avec le service des ressources humaines de l'université

- 18 Les préjugés ont parfois la vie dure et la vision traditionnelle d'une bibliothèque et de ses personnels n'est pas l'apanage seul des caricatures. Le service des ressources humaines n'y échappe pas nécessairement et peut faire montre d'une vision telle que ses représentants n'acceptent pas de créer des postes autres que bibliothécaires, techniciens et magasiniers. Il faut convaincre, éduquer, expliquer, démontrer. Parfois, certains postes sont réservés pour certains services institutionnels tels les spécialistes en communication pour le service du même nom ou les architectes de systèmes pour le service des technologies de l'université. Dans ce contexte, la persévérance porte fruit, mais parfois, il faut aussi savoir attendre, s'adapter temporairement, être plus stratégique et revenir à la charge avec un projet-pilote et une collaboration facultaire qui souvent donnent un ancrage, une reconnaissance académique et une justification institutionnelle au besoin des nouvelles expertises.
- 19 Les nouvelles fiches de poste doivent, évidemment, être arrimées aux fonctions exercées à la bibliothèque mais également aux emplois similaires existant déjà à l'université et ce, dans un objectif cohérent de gestion institutionnelle des ressources humaines.

Au sein de la bibliothèque, une démarche facilitante

- 20 Afin d'atténuer les difficultés précédemment évoquées, il importe de structurer les diverses étapes d'une telle intégration de personnels non-bibliothécaires en une démarche claire :
 - identification, avec l'équipe de direction, des besoins en expertise et en personnel en parallèle des limites actuelles des compétences des bibliothécaires et des besoins de nouvelles expertises. Lien avec les enquêtes de besoins effectuées, la planification stratégique et le plan d'action ;
 - évolution des personnels d'encadrement : développement des fiches de poste formalisées avec les équipes de cadres et identification claire des champs de compétence de chacun (bibliothécaires et autres spécialistes) ;
 - identification des avantages : bienfaits pour la bibliothèque et les services aux usagers ; positionnement au sein de l'université etc. ;
 - métissage des compétences : création de comités de travail, de réflexion ou d'équipe dédiés à un projet intégrant spécialistes et bibliothécaires (l'ensemble doit être géré par l'encadrant de l'équipe) ;
 - suivi serré des projets mis en place dans les deux premières années ;
 - soutien des nouveaux spécialistes par les cadres et rencontres fréquentes pour discussion sur les objectifs, les problèmes rencontrés ;

- importance du choix des candidats (souplesse, haut niveau de compétences spécifiques, persévérance...);
- facteur clé de succès : surtout ne pas nier les difficultés.

L'interdisciplinarité, une orientation qui se poursuit et va en s'accéléralant

- 21 Dans un souci constant d'adaptation à l'environnement de recherche et d'enseignement ainsi qu'aux pratiques de ses publics, la bibliothèque a entrepris, depuis l'automne 2012, une restructuration importante. Elle a redéployé ses ressources humaines dans une structure fonctionnelle axée prioritairement sur le soutien à l'enseignement et à la recherche plutôt que l'organisation en sections spécialisées en lien avec les grandes disciplines. La structure vise ainsi à mieux refléter les priorités du service, à appuyer les missions de recherche et d'enseignement de l'institution, voire à s'y intégrer. Ainsi, les deux grandes sections existantes (Bibliothèque des sciences humaines et sociales et Bibliothèque scientifique) ont été abolies structurellement et leurs activités fusionnées en 5 directions : une nouvelle Direction de la recherche, une Direction des services au public, une Direction du traitement des fonds documentaires, une Direction des technologies et une Direction des services administratifs⁸.
- 22 L'expérience de la BUL n'est pas unique, et tout comme les autres bibliothèques à travers le monde qui ont tenté et tentent de s'adapter à un environnement en constant changement, elle témoigne des pistes possibles de transformation comme des difficultés humaines, structurelles et conceptuelles rencontrées. Mais surtout, elle réaffirme l'importance d'embrasser le changement avec enthousiasme, sans peur inconsidérée du risque, de persévérer, d'évoluer et de s'arrimer aux missions premières de l'université, la recherche et l'enseignement ainsi qu'aux pratiques et besoins de ses publics chercheurs et étudiants.

Encadré. Les ressources humaines à la BUL

Ces informations concernent l'année 2014

- gestionnaires (cadres) : 3 bibliothécaires, 1 Ph. D, 1 comptable, 1 spécialiste des technologies ;
- 1 chargée de communication, 1 responsable d'expositions ;
- 1 technopédagogue (ingénieur TICE) ;
- 4 analystes informatiques ;
- 1 géomaticien ;
- 40 bibliothécaires, 1 médecin, 1 Ph. D philo ;
- 55 techniciens en documentation (BIBAS) ;
- 4 techniciens en informatique ;
- 1 technicienne en administration ;
- 70 commis (magasiniers) ;
- 20 autres commis (relieurs, soutien informatique...) ;
- 10 secrétaires.

NOTES

1. The Advisory Board Company, *Redefining the Academic Library, Managing the Migration to Digital Information Services*, Washington, 2011. < <http://www.eab.com/research-and-insights/academic-affairs-forum/studies/2011/redefining-the-academic-library> >.
2. Tito Sierra, *Staffing for the Future: ARL University Library Hiring in 2011*, Association of Research Libraries Fall Forum 2012, October 11, 2012. Lucinda Covert-Vail, Scott Collard, *New Roles for New Times: Research Library Services for Graduate Students*, Washington, Association of Research Libraries, December 2012. [En ligne] : < <http://www.arl.org/storage/documents/publications/nrnt-grad-roles-20dec12.pdf> >. Jon E. Cawthorne, Vivian Lewis, Xuemao Wang, *Transforming the Research Library Workforce: A Scenarios Approach*, Association of Research Libraries Fall Forum October 11, 2012. [En ligne] : < <http://www.arl.org/storage/documents/publications/ff12-cawthorne-lewis-wang.pdf> >.
3. Le site de la BUL : < <https://www.bibl.ulaval.ca/> >.
4. Ce répertoire a servi de base pour constituer RAMEAU.
5. L'équivalent du doctorat en France.
6. ENA : désignation des Learning Management Systems (LMS) tels Moodle, Claroline, etc.
7. Techniciens en documentation : l'équivalent en France des bibliothécaires assistants spécialisés.
8. Voir la contribution de Christophe Pérales, « Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle un autre », p. 49.